



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

IGOR MENÊSES DE FREITAS

***BALANCED SCORECARD: Um estudo de caso sobre o
planejamento estratégico no Ministério Público do
Distrito Federal e Territórios***

Brasília – DF

2016

IGOR MENÊSES DE FREITAS

***BALANCED SCORECARD: Um estudo de caso sobre o
planejamento estratégico no Ministério Público do
Distrito Federal e Territórios***

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre, Roque Magno de Oliveira

Brasília – DF

2016

Freitas, Igor Menêses.

BALANCED SCORECARD: Um estudo de caso sobre o planejamento estratégico no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios/ Roque Magno de Oliveira. – Brasília, 2016.

47 f.: il. color. ; 30 cm.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - FACE, 2016.

Orientador: Prof. Msc. Roque Magno de Oliveira, Departamento de Administração.

1. Planejamento Estratégico. 2. *Balanced Scorecard*. 3. Alinhamento Organizacional.

IGOR MENÊSES DE FREITAS

***BALANCED SCORECARD: Um estudo de caso sobre o
planejamento estratégico no Ministério Público do
Distrito Federal e Territórios***

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno Igor Meneses de Freitas

Mestre, Roque Magno de Oliveira
Professor-Orientador

Marcos Alberto Dantas
Professor-Supervisor

Olinda Maria Gomes
Professor-Avaliador

Brasília, 07 de dezembro de 2016.

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por me dar saúde e disposição, à minha família por sempre me apoiar em momentos importantes da minha vida e aos professores por me auxiliarem em todas as etapas.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo descrever como ocorreu a implementação do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT), por meio da metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*. Foi realizada uma entrevista com servidores do órgão, por meio da aplicação de um questionário aberto, com os principais servidores envolvidos na implementação do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 (PG), da Secretaria de Planejamento Estratégico (SECPLAN). Na pesquisa documental, focou-se nos principais conceitos de planejamento estratégico e BSC, bem como em estudos dos relatórios da gestão estratégica dos anos de 2010 e 2014, documentos oficiais divulgados pelo MPDFT. Com o resultado da pesquisa foi possível descrever como ocorreu o processo de implementação do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020; como ocorria o planejamento do órgão antes deste projeto, além de dificuldades enfrentadas durante todo esse período. Verificou-se que o BSC está sendo implementado com sucesso e foi possível elencar sugestões de práticas de gestão para uma adequada continuidade do Projeto, para os anos seguintes, tanto quanto a atuação da SECPLAN, quanto a atuação da administração superior do MPDFT; para, assim, promover uma cultura de planejamento e envolver ainda mais a administração superior no planejamento em si. Com esta pesquisa, pretendese aprimorar os conhecimentos adquiridos durante o período acadêmico e sinalizar boas práticas no que tange a continuidade adequada do Projeto até o ano de 2020.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, Alinhamento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As quatro barreiras organizacionais à execução da estratégia.....	36
Figura 2 – Etapas do Projeto	40
Figura 3 – Mapa Estratégico 2014	45
Figura 4 – Índice de Crescimento das Iniciativas	48
Figura 5 – Gestão Estratégicas em números	48

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Contextualização.....	9
1.2	Formulação do problema	10
1.3	Objetivo Geral.....	11
1.4	Objetivos Específicos.....	11
1.5	Justificativa.....	11
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	Planejamento Estratégico.....	13
2.2	Balanced Scorecard.....	16
2.2.1	Divisão em perspectivas.....	19
2.2.2	Perspectiva Financeira.....	20
2.2.3	Perspectiva dos Clientes.....	20
2.2.4	Perspectiva dos Processos Internos.....	21
2.2.5	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	21
2.3	Ministério Público do Distrito Federal e Territórios.....	23
2.3.1	Histórico.....	23
2.3.2	Compreendendo o que é Ministério Público do Distrito Federal e Territórios.....	24
3.	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	27
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	27
3.2	Caracterização da área.....	28
3.3	População e amostra.....	28
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	29
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	29
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	30
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
	REFERÊNCIAS.....	54
	APÊNDICE.....	58

1. INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, novas tecnologias e formas de negócio vêm surgindo, tornando o mercado mais competitivo e exigindo que as instituições, sejam elas públicas ou privadas, tenham mecanismos de gestão cada vez mais sofisticados e eficientes.

Diante de um cenário de crise econômica nos dias de hoje, no qual a ineficiência do governo brasileiro em gerir seus recursos se torna ainda mais latente, a busca constante por estratégias que possam amenizar essa crise, a longo prazo, trouxe para instituições públicas uma maior preocupação em prestar serviços de maior qualidade e no tempo adequado à sociedade.

Tendo em vista a superioridade em obter resultados mais efetivos na prestação de serviços do ramo privado em relação ao ramo público, órgãos públicos voltaram-se para as técnicas, metodologias e mecanismos de gestão utilizados em instituições privadas. Esses órgãos públicos passaram a adaptar tais mecanismos de gestão para seus contextos, na busca de reverter esse quadro de superioridade do ramo privado em obter melhores resultados na prestação de seus serviços em relação ao ramo público.

Segundo Moreira; Sedrani e Lima (2005), o *Balanced Scorecard (BSC)* mais que um “medidor de desempenho” é um Sistema de Gestão Estratégica cujo principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si só, não são suficientes para medir o desempenho da instituição, proporcionando ao gestor uma visão de futuro.

Kaplan e Norton (1997) mostram que a aplicação da metodologia BSC e de seus indicadores requer a adoção de estratégias embasadas em indicadores balanceados nas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Quando essas perspectivas não existem na estratégia da empresa, pode-se supor que elas existam e assim fazer uso do BSC.

O intuito deste trabalho é descrever como ocorreu o processo de implementação do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT), com foco nas influências da metodologia BSC como ferramenta de gestão, contribuindo com ideias de melhorias quanto à continuidade deste processo.

O trabalho foi estruturado da seguinte maneira: no Tópico 1 é feita uma contextualização do tema, apresentando o problema de pesquisa, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos. É apresentado, também, a justificativa deste trabalho, relatando sua importância e seus impactos.

No tópico 2 é apresentado o referencial teórico, relatando os principais estudos a respeito dos temas foco deste trabalho, estratégia, gestão estratégica, planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*.

O tópico 3 corresponde a apresentação da metodologia aplicada, abordando o método de pesquisa, a caracterização da área do MPDFT estudada, a população e amostra da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados, feitos com base nos relatórios do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020, bem como por meio das repostas do questionário aplicado aos servidores.

Por fim, nas conclusões e recomendações será feita algumas sugestões de práticas de gestão para a continuidade do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020.

1.1 Contextualização

Segundo o Relatório da Gestão Estratégica 2010-2020, o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios é um dos quatro ramos do Ministério Público da União. Tem como público-alvo a sociedade do Distrito Federal, e suas principais atribuições são: a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Para esse fim, o MPDFT atua em diversas áreas, tais como: criminal, cível, família, meio ambiente, ordem urbanística, patrimônio público, ordem tributária, saúde, filiação, educação, infância e juventude, dentre outras. A carreira do Ministério Público do Distrito Federal é constituída pelos cargos de Procurador de Justiça, Promotor de Justiça e Promotor de Justiça Adjunto.

Com o crescimento da importância do papel do MPDFT na sociedade do Distrito Federal, notou-se a necessidade de criar um modelo de gestão estratégica que possibilitasse a geração de resultados reais para seu público-alvo, a sociedade. Surge então, a ideia de implementar no órgão um modelo muito utilizado e bem aceito no ramo privado e no ramo acadêmico, a metodologia de gestão estratégica BSC.

O BSC é uma metodologia de gestão que possibilita a realização mais clara do desdobramento da estratégia de uma organização, por meio de um sistema métrico de desempenho que torna possível verificar se a organização está traçando seu futuro

da maneira desejada, realizando as ações adequadas para tal, bem como tomando as decisões com base nos objetivos pré-estabelecidos. Em um ambiente competitivo, é fundamental que a organização alinhe seus objetivos, indicadores e metas de área com os objetivos, indicadores e metas corporativos, levando em conta o impacto direto de desempenho entre estas (Kaplan & Norton, 2001).

Segundo Kaplan e Norton (2000), a etapa de implementação da estratégia exige que as unidades de negócio, de apoio e colaboradores estejam alinhados de acordo com a estratégia. Ainda segundo eles, levando em conta a velocidade com que vem ocorrendo as mudanças na tecnologia, na concorrência e nos regulamentos, torna ainda mais importante a ideia de que as etapas de formulação e implantação da estratégia sejam um processo contínuo e participativo nas organizações.

A metodologia BSC foi criada dentro de um contexto de organizações privadas, devendo, portanto, haver uma adaptação desta metodologia quando levada ao contexto de instituições do setor público, uma vez que são realidades completamente diferentes.

1.2 Formulação do problema

Para que uma organização seja efetiva no cumprimento das suas metas, é necessário que haja ferramentas de gestão capazes de oferecer informações confiáveis e de acordo com a realidade da empresa.

O BSC é uma importante ferramenta de gestão, que por meio do seu mapa estratégico e de seus indicadores, consegue fornecer dados que darão insumo para a tomada de decisões estratégicas para a organização.

A SECPLAN é principal área do MPDFT responsável pelo planejamento estratégico e pela continuidade do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020. É também a área que lida diretamente com o mapa estratégico, indicadores e ferramentas de desdobramento, sendo a área objeto de estudo deste trabalho.

O problema deste trabalho tem como base descrever como ocorreu o processo de implementação do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 e o que contribuiu para o MPDFT, tendo em vista a necessidade de adaptação de uma metodologia originada do setor privado, como o BSC, para se adequar a realidade de uma importante instituição pública.

Sendo assim, o problema de pesquisa é:

Como ocorreu o processo de implementação do BSC no MPDFT, por meio do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020, entre os anos de 2010 e 2014?

1.3 Objetivo Geral

Descrever como ocorreu a implementação do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020, nos anos de 2010 a 2014, no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, por meio da metodologia *Balanced Scorecard*.

1.4 Objetivos Específicos

- Apresentar o histórico, a composição e as características do MPDFT;
- Identificar as principais dificuldades encontradas no planejamento antes e ao longo do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020, até o ano de 2014;
- Mostrar os principais resultados do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 até o ano de 2014.

1.5 Justificativa

Esta pesquisa é importante pois permite descrever como se dá a implementação de uma ferramenta de gestão desenvolvida no ramo privado aplicada ao ramo público, já que existem diferentes realidades entre eles. O MPDFT é um grande órgão público com uma complexa estrutura organizacional, portanto será verificado se o BSC se aplica como uma ferramenta de gestão eficiente.

Para analisar a aplicabilidade do BSC ao MPDFT, será analisado como ocorreu o processo de implementação do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020, desde o início do projeto no ano de 2010, até o ano de 2014.

Esta pesquisa foca nas percepções dos servidores que estavam envolvidos na implementação do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020, desde o início do planejamento estratégico do órgão, com o intuito de apresentar como ocorreu o processo de implementação do Projeto através de uma visão mais crítica e analítica, na busca de identificar e evidenciar possíveis gargalos ao longo do processo.

O MPDFT é um dos principais órgãos públicos federais e tem como missão promover a justiça, a democracia, a cidadania e a dignidade humana, atuando para transformar em realidade os direitos da sociedade.

O planejamento estratégico pode ser compreendido como o processo de planejar, envolve um modo de pensar onde está envolvido indagar, sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde (OLIVEIRA, 2010).

Foi aplicado um questionário com os principais envolvidos na implementação do Projeto, que dará fundamentação à pesquisa documental, assim como os relatórios da gestão estratégica dos anos de 2010 e 2014, importantes documentos oficiais do órgão. O conteúdo destes relatórios relaciona-se com a descrição das microetapas do Projeto e as alterações e atualizações feitas ao longo dos anos. Tais documentos são fundamentais para entender como é feito o planejamento estratégico do órgão, objeto de estudo deste trabalho.

É importante ressaltar que este trabalho foi feito em um contexto na qual o autor estava inserido no ambiente de trabalho apresentado, a SECPLAN, estando familiarizado com o Projeto e em contato direto com as dificuldades identificadas neste trabalho.

Tendo em vista a importância o MPDFT para a sociedade, e a metodologia de planejamento estratégico, este trabalho busca descrever como ocorreu a implementação de uma metodologia originada no setor privado em um importante órgão do setor público.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico

Quando fala-se de planejamento estratégico é fundamental entender os conceitos de estratégia e gestão estratégica, com a intenção de abordar os temas do ponto de vista macro até o micro, respectivamente. Sendo assim, serão abordados alguns conceitos base de estratégia, gestão estratégica e planejamento estratégico propriamente dito, com alguns dos principais autores da literatura.

Para Quinn apud Mintzberg (2000) a utilização da experiência militar nos negócios indica que as estratégias eficazes desenvolvem-se em torno de alguns poucos conceitos e golpes-chave, os quais lhe dão coesão, equilíbrio e foco, e também um “senso de posicionamento contra um oponente inteligente”.

A estratégia de forma mais técnica, como sendo: “o negócio em que estamos; as tendências que se verificam; decisões heurísticas de primeira ordem; nicho competitivo; e características de portfólio.” (ANSOFF, 1965).

Segundo Andrews (1971), a estratégia corporativa é vista como o modelo de decisão da empresa em que são definidos os objetivos, metas, normas e planos, e que delimita as fronteiras do negócio e da atuação da organização.

Desde os estudos e conceitos primários de estratégia, seus autores vêm apresentando ideias a respeito de como uma organização pode posicionar-se ante à concorrência e ao mercado, na busca de direcioná-la a uma condição de vantagem competitiva, com eficácia em seus processos internos.

Para que uma empresa “alcance uma rentabilidade superior e sustentável ao longo do tempo, deverá escolher uma posição em sua indústria, defendendo-se das forças que diminuem a capacidade competitiva da empresa e consequentemente, sua rentabilidade.” (PORTER, 1980).

Enquanto Mintzberg e Lampel (2006) define a estratégia como plano que integra as principais metas, políticas e sequencias de ações da organização em um todo coeso. Com uma estratégia bem formulada e possível organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseadas em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por partes dos oponentes dirigentes.

De forma complementar aos conceitos dos demais autores, Rumelt, Schendel e Teece (1994), trazem que a concepção da estratégia é considerada tema de maior preocupação dos altos executivos ou daqueles que procuram razões para o sucesso ou fracasso das organizações.

Tendo em vista esses conceitos de estratégia, a gestão estratégica pode ser entendida, segundo Bracker (1980), como a aplicação direta na organização dos conceitos de estratégia empresarial que são desenvolvidos na academia. Ou seja, relaciona os ambientes interno e externo de uma empresa na busca de maximizar a utilização de seus recursos visando atingir seus objetivos.

Porth (2002) considera que a gestão estratégica pode ser definida como um processo cruzado de formulação, implementação e avaliação das decisões que habilitam as organizações a definir e alcançar sua missão, e ultimamente para a criação de valor.

Ainda com essa visão processual da gestão estratégica, Dess, Lumpkin e Eisner (2007), relatam que a gestão estratégica numa organização deve tornar-se um processo e um caminho único que norteia as ações em toda a organização. Consiste em análises, decisões e ações empreendidas nas organizações para criar e sustentar vantagens competitivas.

A gestão estratégica é vista como uma metodologia que torna a estratégia de uma organização aplicável na realidade em que está inserida, com o intuito de assegurar o sucesso da empresa no momento atual e no futuro.

Segundo Para Oliveira (1999), a gestão estratégica compreende: planejamento estratégico; organização estratégica; direção estratégica; controle estratégico e desenvolvimento estratégico. Ou seja, ao realizar um planejamento estratégico, desenvolver mecanismo de execução e controle, uma organização está praticando uma gestão estratégica.

Portanto, ao observar os conceitos abordados de estratégia e gestão estratégica, o planejamento estratégico pode ser entendido como uma etapa da gestão estratégica de uma organização, que por sua vez é uma forma metodológica de se colocar em prática a estratégia previamente definida de uma empresa. O tema planejamento estratégico, foco deste trabalho, será apresentado com mais detalhes por meio de conceitos de autores logo abaixo.

Diante destes conceitos, “o processo de planejar envolve um modo de pensar onde está envolvido indagar, sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem,

por que, por quem e onde. ” (OLIVEIRA, 2010).

Oliveira (2004) define o Planejamento Estratégico como um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, com vistas a obter um ótimo grau de interação com o ambiente, atuando de forma inovadora e diferenciada.

Por isso, o planejamento é uma etapa fundamental para a gestão de uma organização, possibilitando o direcionamento de esforços para alcançar sua razão de existência de forma efetiva.

O planejamento estratégico “é a formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. ” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Drucker (1984); Chiavenato e Sapiro (2003) definem o planejamento estratégico da seguinte forma: é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Marcelino (2003, p.71) conceitua estratégia como um “conjunto coerente e sistêmico de prioridades e regras de decisão que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização num horizonte de médio e longo prazo”.

A estratégia não é “um procedimento gerencial desconexo. É parte de um contínuo, que começa no sentido mais amplo, com a missão da organização que deve ser explanada para que as ações individuais estejam alinhadas a ela e que lhe proporcionem apoio. O sistema gerencial deve assegurar a eficácia dessa explanação. A estratégia deve ser vista como um processo contínuo que movimenta a organização através da declaração da missão de alto nível para os empregados na linha de frente de ação. ” (KAPLAN; NORTON, 2006, p 84).

Neste trabalho, foi utilizado para o embasamento teórico importantes autores sobre o tema planejamento estratégico e sobre a metodologia *Balanced Scorecard*. Foram feitas análises das respostas de um questionário aplicado com servidores envolvidos diretamente na implementação do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020. Além disso, foi utilizado também, como referência teórica, os relatórios da gestão estratégica dos anos de 2010 e 2014, desenvolvidos pelo MPDFT.

Uma vez apresentado os conceitos de estratégia, gestão estratégica e

planejamento estratégico, a metodologia de planejamento estratégico utilizada como principal ferramenta de análise da estratégia do MPDFT e, portanto, principal objeto de estudo deste trabalho, o BSC, será discutido mais discriminadamente nos conceitos abordados abaixo e no transcorrer deste trabalho de forma mais específica à realidade do órgão.

2.2 *Balanced Scorecard*

Conforme Kaplan e Norton (1997) a aplicação do BSC e de seus indicadores requer a adoção de estratégias embasadas em indicadores balanceados nas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Estas quatro perspectivas estão relacionadas como argumentam Kaplan e Norton (2006, p. 7): cada uma dessas quatro perspectivas é interligada por uma cadeia de relações de causa e efeito. Por exemplo, um programa de treinamento para aprimorar as habilidades dos empregados (perspectiva de aprendizado e crescimento) contribui para a melhoria dos serviços aos clientes (perspectiva dos processos internos), o que, por sua vez, resulta em maior satisfação lealdade dos clientes (perspectiva dos clientes) e, por fim, aumenta as receitas e as margens (perspectiva financeira).

O BSC é um “grupo de medidas selecionadas que se originam da estratégia de uma empresa. As medidas selecionadas para o *Balanced Scorecard* são informações que o corpo gerencial da organização usará para comunicar aos seus funcionários e demais interessados os resultados e os motivadores de desempenho através dos quais a organização atingirá a sua missão e seus objetivos estratégicos. Ajuda as organizações a medir o desempenho organizacional e implementar a estratégia com êxito.” (NIVEN, 2005).

Segundo Kraemer (2004), o BSC é um conjunto de indicadores que proporciona rápida e abrangente visão do desempenho empresarial sob diferentes perspectivas. Baseia-se em um mapa estratégico de informações, onde torna possível visualizar e acompanhar as metas e objetivos da empresa, tendo como diferencial representar o equilíbrio entre os indicadores internos e externos à organização.

A metodologia BSC surge com o amadurecimento das organizações ao longo dos anos, sendo um método de gestão reativamente novo. De acordo com Sauer e

Arruda (2008), a metodologia surgiu em meados da década de 90, através da associação entre o Instituto Nolan Norton e a consultoria KPMG, que patrocinaram um estudo denominado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, cujos líderes foram David Norton e Robert S. Kaplan; nasci o *Balanced Scorecard* (BSC).

A implementação de uma metodologia sofisticada como o BSC não é simples nem rápida, portanto, Macedo e Queiroz (2007) (apud HERRERO, 2005), descrevem algumas características de cada princípio vivenciado pelas empresas na implementação do *Balanced Scorecard*:

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais: é descrevê-la usando mapas estratégicos como instrumento de comunicação; identificar as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos com as perspectivas de valor, mostrando como os ativos inatingíveis se transformam em resultados financeiros. Escolher indicadores não financeiros que possibilitam a descrição e mensuração do processo de criação de valor da empresa;

2. Alinhar a Organização à estratégia: integrar as estratégias das unidades de negócios, das áreas funcionais e dos indivíduos à estratégia organizacional ou corporativa; promover sinergia de recursos, competências e conhecimentos entre as diferentes áreas da organização;

3. Transformar a estratégia em tarefa de toda organização: educar toda a equipe de colaboradores da organização sobre os conceitos de negócios e a estratégia competitiva da empresa; definir *scorecard* individuais a partir dos organizacionais e vincular o sistema de recompensa e remuneração ao atingimento dos *scorecards* individuais e organizacionais;

4. Converter a estratégia em processo contínuo: elaborar o orçamento a partir dos objetivos e iniciativas estratégicas; avaliar periodicamente a consistência da estratégia competitiva tanto nos times gerenciais quanto nos operacionais. Motivar uma cultura organizacional que estimule o aprendizado estratégico em todos os níveis; criar sistemas de informações que funcionem como mecanismos de ampliar a comunicação e ajudem aos usuários a criarem relatórios gerenciais para a avaliação da performance;

5. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: realizar a iniciativa do BSC com um executivo da alta administração, que desempenhará o papel de líder do processo, orientando e educando os colaboradores da organização; implementar um modelo de governança inspirado no BSC, entendido como um sistema de gestão

estratégica.

Logo, os autores Macedo e Queiroz (2007), ratificam que a implantação do BSC como meio intermitente no alinhamento dos objetivos estratégicos com a sustentabilidade surge como uma alternativa de determinar um ponto final a incipiência das informações gerenciais utilizadas para a tomada de decisão.

Para Campos (1998), outro benefício do BSC é o direcionamento e foco nas ações. Embora provendo a gerência sênior com medidas adicionais, o *balanced scorecard* minimiza a carga de informações a analisar, porque, ao focar em objetivos mais críticos limitam o número de mediações a usar.

Por outro lado, mesmo com diversos benefícios percebidos na implementação do BSC, a organização que o estiver implementando deve possuir informações, estrutura e capital intelectual. Na prática, é observado que muitas organizações têm dificuldades em implementar o BSC, pois exige uma série de adaptações e surgem diversas dificuldades ao longo do processo.

Os autores Kaplan e Norton (1992), identificaram alguns fatores-chaves para implementação da estratégia nas organizações:

- Uma visão estratégica clara não é suficiente. É necessário que haja uma comunicação para toda a organização para que seja compreendida.
- Mesmo que haja uma visão estratégica, na maioria dos casos ela possui pouco impacto ou mesmo nenhum dos objetivos e nas metas dos departamentos e indivíduos.
- As decisões do dia-a-dia ignoram o plano estratégico. O plano precisa ser quebrado em objetivos e iniciativas que tenham uma relevância direta para o dia-a-dia dos indivíduos.
- As empresas falham na coleta de informações realmente úteis para monitorar o processo em direção aos objetivos traçados.
- As empresas não aprendem com os erros. De acordo com Sauaia e Arruda (2008), a metodologia surgiu em meados da década de 90, através da associação entre o Instituto Nolan.

Com o intuito de auxiliar às organizações na implementação do BSC, Kaplan e Norton (2000) identificam que o BSC introduz quatro novos processos que auxiliam as organizações a interligar os objetivos de longo prazo às ações de curto prazo,

identificados como vetores críticos:

- Tradução da visão – ajuda os gerentes a desenvolver o consenso em torno da estratégia da empresa, expressando-a em termos que orientam a ação no nível local;
- Comunicação e conexão – permite que os gerentes comuniquem a estratégia para cima e para baixo na organização e a conectem às metas das unidades e dos indivíduos;
- Planejamento de negócios – permite que a empresa integre o plano de negócios e o plano financeiro;
- Feedback e aprendizado – proporciona à empresa a capacidade de aprendizado estratégico, que consiste em reunir feedback, testar as hipóteses em que se baseou a estratégia e efetuar os ajustamentos necessários.

Cada processo tem uma relação de causa e efeito entre si, que em conjunto proporcionam condicionantes que facilitam a implementação do BSC em organizações robustas e estruturadas.

2.2.1 Divisão em perspectivas

Com o intuito de entender melhor como funciona a ferramenta de gestão BSC, será apresentado detalhadamente quais são suas perspectivas e suas respectivas características.

Antes de apresentar detalhadamente cada uma das quatro perspectivas, Kaplan e Norton (1997), trazem algumas perguntas sobre cada uma, sendo elas:

- Perspectiva financeira: Qual o valor agregado e o retorno do investimento esperado?
- Perspectiva dos clientes: Como satisfazer ou reter os clientes atendendo as necessidades do mercado? Que participação do mercado é esperada?
- Perspectiva dos processos internos: Como garantir a qualidade, tempo de resposta, custo? Que novos processos precisam ser implementados para atender as demandas do mercado?
- Perspectiva do aprendizado e crescimento: Como satisfazer os colaboradores? Quais as informações que devem ser disponibilizadas? Que recursos devem ser alocados?

Ao analisar de forma global, as perspectivas citadas funcionam em conjunto e

equilibradamente, uma vez que visam entender como os retornos financeiros podem ser alcançados, atendendo as necessidades dos clientes através da execução eficiente dos processos internos da empresa, observando as necessidades internas que podem ser melhoradas ou potencializadas, sendo recursos tangíveis ou não.

Kaplan e Norton (1992), afirmam que o *Balanced Scorecard* além de nos fornecer informações, ele minimiza o excesso de informação, ou seja, é comum que os números de indicadores se alterem com o passar do tempo, e a ferramenta obriga os gestores a focarem em indicadores chaves, os quais guiarão as tomadas de decisão e o sucesso da empresa.

A seguir, será apresentada alguns conceitos sobre as perspectivas financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Vale ressaltar que essas perspectivas têm uma relação de causa e efeito e interdependência.

2.2.2 Perspectivas Financeiras

Esta perspectiva tem a preocupação com a saúde financeira da empresa. Para que a empresa consiga alcançar diversos objetivos estratégicos traçados no mapa estratégico, é fundamental que ela tenha condições financeiras para investir em capital humano, recursos tangíveis e intangíveis, infraestrutura, estrutura organizacional, fatores fundamentais para seu crescimento.

De acordo com Sauer (2008), a perspectiva financeira precisa desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e as medidas de todos os outros enfoques do BSC; e, além disso, a ferramenta propõe um equilíbrio entre as medidas financeiras e não-financeiras.

As medidas e os objetivos podem ser segmentados; e as medidas essenciais e os indicadores estratégicos devem considerar o ciclo de vida da empresa, bem como suas limitações financeiras.

2.2.3 Perspectivas dos Clientes

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do cliente serve de base para a identificação de grupos de clientes e mercados específicos em que a empresa irá competir.

Esta perspectiva possibilita analisar a identificação do segmento da organização, qual melhor estratégia para atender as demandas internas e externas. Portanto, as metas dos indicadores relacionados aos clientes podem ser segmentadas por: público-alvo, mercados, grupos de clientes, categorias, tipos de consumidores e região.

No BSC, “as dimensões básicas dessa perspectiva envolvem o relacionamento de longo prazo com os clientes; e a atração deles depende dos atributos dos produtos ou serviços oferecidos.” (HERNANDES; CRUZ and FALCÃO, 2000).

Esta perspectiva é fundamental para entender para quem a empresa esta prestando seus serviços, definir os objetivos, metas, indicadores e estratégias para buscar melhores maneiras de satisfazer seu público-alvo e consequentemente obter retornos financeiros.

2.2.4 Perspectivas dos Processos Internos

Esta perspectiva tem como foco os processos executados pelas empresas, que variam de acordo com a segmentação que a mesma apresenta, baseados de acordo com as necessidades dos clientes, seja através de um produto ou um serviço. Esses processos visam maximizar a eficiência de todos os fatores envolvidos na prestação do serviço, desde o atendimento até a entrega do produto final.

Saltk (1998) ressalta a importância de diminuir prazos nos processos e como isso se torna um diferencial no mercado, e nos traz como exemplo a seguinte situação: uma empresa consegue desenvolver, produzir, lançar, distribuir e vender seu produto ou serviço de forma mais eficiente que os seus concorrentes. Com isso, ela tem maior chance de conquistar o mercado, atendendo suas necessidades de forma ágil.

A organização pode ter boas condições financeiras, um público-alvo e segmentos de mercado bem definidos, porém, se ela não for organizada e possuir todos os processos internos bem mapeados, diversos problemas podem surgir, inclusive a não prestação de seus serviços.

2.2.5 Perspectivas do Aprendizado e Crescimento

O objetivo desta perspectiva é fazer com que as empresas saibam utilizar, de forma eficiente os recursos que têm, ou seja, para atender as exigências do mercado

devem buscar a melhoria de processos, aprender a trabalhar as pessoas, utilizar sua estrutura organizacional e sistemas da melhor maneira possível.

A perspectiva de aprendizado e crescimento têm a função de desenvolver objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras, do cliente e processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas três perspectivas. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Sauaia (2008) afirma que essa perspectiva oferece uma infraestrutura para execução dos outros três enfoques, ressaltando a importância de se investir no futuro, focalizando em: capacidade das pessoas, capacidades dos sistemas de informações, motivação, empowerment e alinhamento.

Toda organização é formada pelas pessoas que nela trabalham, é o coração e a alma do negócio. Portanto, esta perspectiva é fundamental para que todas as demais perspectivas funcionem, sendo que o cumprimento adequado dos objetivos desta perspectiva dá base para todos os demais.

2.3 Ministério Público do Distrito Federal e Territórios

2.3.1 Histórico

Segundo Silva (2010), no Brasil do fim dos anos 1950, mais da metade da população vivia no campo. As distâncias eram maiores e as comunicações, mais difíceis. A televisão ainda era uma novidade e havia, em média, apenas um telefone para cada 70 habitantes. Foi neste Brasil que, com três milhões de votos, levou Juscelino Kubitschek de Oliveira à Presidência da República. No programa de governo do novo presidente, mudar a capital do país para o Planalto Central era algo inesperado para a população da época.

A transferência para a nova capital já estava “prevista desde a Constituição de 1891, que dizia, em seu artigo 3º: “Fica pertencendo à União, no planalto central da República, uma zona de 14.400 quilômetros quadrados, que será oportunamente demarcada para nela estabelecer-se a futura Capital federal”. Eleito Juscelino, começaram os trabalhos para a transferência da capital. ” (SILVA, 2010).

Ainda de acordo com Silva (2010), apesar de toda a reação, em 1959, a mudança para Brasília já parecia irreversível pois a cidade estava realmente sendo construída. Os setores contrários à mudança, no entanto, ainda não haviam sido convencidos. Os planos de mudança da capital federal causavam agitação em todo o serviço público do Rio de Janeiro. Na Procuradoria-Geral de Justiça do Distrito Federal não foi diferente. Era necessário encontrar promotores de Justiça dispostos a deixar a vida e o conforto do Rio de Janeiro para começar o Ministério Público em Brasília.

Segundo a Lei nº 3754, de 14 de abril de 1960, que dispôs sobre a Organização Judiciária do Distrito Federal de Brasília, criou o Ministério Público do Distrito Federal, constituído de um Procurador-Geral, de livre nomeação e demissão do Presidente da República, escolhido dentre bacharéis em direito com, no mínimo, seis anos de prática forense. Além disso, uma carreira integrada por dois promotores públicos, dois promotores substitutos e dois defensores públicos (art. 39).

“O ingresso na carreira do MPDFT seria feita na classe inicial, mediante concurso público de títulos e provas (art. 40), embora as disposições transitórias previstas no artigo 95 excetuasse a norma geral, possibilitando aos membros do Ministério Público do antigo Distrito Federal a transferência para o Ministério Público do novo Distrito Federal. Além do mais, a referida lei permitiu a nomeação interina, excepcionalmente, para cargos da carreira.” (BRASIL, Lei nº 3754, 1960).

Segundo a Lei nº 4.158, decorridos poucos mais de dois anos, ou seja, em 28 de novembro de 1962 foi criado mais dez cargos na Carreira do Ministério Público do Distrito Federal, que passou a ser integrada de: dois subprocuradores-gerais, quatro curadores, quatro promotores públicos, quatro promotores substitutos e quatro defensores públicos, além, óbvio, do procurador-geral. Passaram a contar com um quadro de 18 cargos que perdurou até 1967.

Silva (2010) relata que no início de 1960 o primeiro promotor a acreditar na criação de um Ministério Público na nova capital foi Áttila Sayol de Sá Peixoto. Havia oito vagas em Brasília e ele procurava colegas que quisessem acompanhá-lo. A ideia era formar uma equipe com promotores de carreira, já experientes, que pudessem fazer frente à tarefa. O espaço destinado ao Ministério Público ficava no 6º andar do bloco O da Esplanada dos Ministérios.

“Era um Ministério Público muito diferente do atual: um departamento do Ministério da Justiça, ligado ao Tribunal. Não havia sede, nem promotores nas cidades, nem quadro de servidores próprios. As conquistas obtidas nestes 50 anos

mudaram o perfil da instituição. ” (SILVA, 2010).

A Lei nº 10.771/03, criou quatro cargos de Procurador de Justiça, passando o MPDFT a contar, nesta categoria, com trinta e nove cargos, e quatrocentos e trinta e três cargos no geral. Ainda segundo essa Lei, houve uma significativa evolução do quadro de Membros do Ministério Público. Há quarenta e quatro anos tinham oito cargos; em 2004, contavam com o número de quatrocentos e trinta e três. A significativa conquista não é fruto do trabalho isolado de um ou outro Procurador-Geral, mas do esforço perseverante e continuado de todos que dignificaram a Chefia da instituição com o seu comando firme e dedicado.

2.3.2 Compreendendo o que é Ministério Público do Distrito Federal e Territórios

Segundo informações coletadas no site do MPDFT, o órgão é uma instituição pública responsável pela defesa dos direitos dos cidadãos e dos interesses da sociedade. A Constituição de 1988 considera o Ministério Público essencial à Justiça, pois cabe a ele proteger o cumprimento da lei, da democracia e dos interesses sociais e individuais. Essas atribuições conferem aos integrantes do Ministério Público a oportunidade de atuarem como verdadeiros advogados da sociedade, seja defendendo o cidadão, seja defendendo o próprio patrimônio público contra particulares de má-fé.

O Ministério Público tem princípios institucionais que asseguram a autonomia administrativa. São eles: a unidade, a indivisibilidade e a independência funcional. Assim, O Ministério Público não está subordinado aos poderes do Estado: Executivo, Legislativo e Judiciário.

“O Ministério Público da União (MPU) é composto pelo: Ministério Público Federal (MPF); Ministério Público do Trabalho (MPT); Ministério Público Militar (MPM) e Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT). O Procurador-Geral da República é o chefe do MPU, escolhido pelo Presidente da República dentre os integrantes da carreira para um mandato de dois anos, o qual pode ser prorrogado. Os Estados podem organizar seu respectivo Ministério Público, mediante Lei Complementar, obedecendo às normas da Constituição. ” (BRASIL, Constituição Federal, artigo 128, 1988).

A missão do MPDFT, segundo o seite do órgão, é: promover a justiça, a democracia, a cidadania e a dignidade humana, atuando para transformar em

realidade os direitos da sociedade. A visão do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios é: Consolidar-se como referência na proteção dos direitos do cidadão e na promoção da justiça, atuando com eficiência e transparência, a partir da integração com a sociedade.

Segundo o site do órgão, o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios integra o Ministério Público da União e trabalha para garantir o respeito à Lei e aos interesses da sociedade do Distrito Federal. Ou seja, apesar de pertencer à estrutura do MPU, o MPDFT não cuida de matérias da competência da Justiça Federal, mas sim das que competem as Justiças Estaduais. Seus integrantes atuam perante o Poder Judiciário do Distrito Federal.

Para esse fim, o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios atua em diversas áreas, tais como: criminal, meio ambiente, patrimônio público, saúde, educação, infância e juventude e filiação. A carreira do Ministério Público do Distrito Federal é constituída pelos cargos de Procuradores de Justiça, Promotores de Justiça e Promotores de Justiça Adjuntos. O ingresso na carreira ocorre por concurso público de provas e títulos. Os Procuradores de Justiça, os Promotores de Justiça e os Promotores de Justiça Adjuntos são chamados de “membros” do MPDFT.

Segundo informações coletadas no site, o Procurador-Geral de Justiça é o chefe do MPDFT, escolhido pelo Presidente da República, dentre três integrantes da carreira, componentes de lista, criada pelos membros, por meio de eleição. O ingresso na carreira do Ministério Público se dá através de concurso de provas e títulos. Atualmente, o concurso do MPDFT é realizado em quatro fases: uma prova objetiva, uma prova escrita, uma prova oral e a prova de títulos, que é exclusivamente classificatória. Podem inscrever-se no concurso todos os bacharéis em Direito que tenham 02 (dois) anos de prática forense.

Ainda afirma, os procuradores de justiça são os membros do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios que oficiam perante o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, fiscalizando a aplicação da Lei, quando há interesse público. Já os promotores de justiça são os membros do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios que participam da fiscalização das leis e da defesa dos interesses sociais, por meio de projetos e ações não só de natureza judicial, mas também administrativa. As intervenções e ações judiciais são propostas perante os Juízes de Direito do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios.

Os Promotores de Justiça atuam nas Promotorias de Justiça. Os promotores de justiça adjuntos são os membros do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, recém-ingressos na carreira, que substituem os Promotores de Justiça ou auxiliam as Promotorias de Justiça, na fiscalização das leis e na defesa dos interesses sociais, por meio de projetos e ações não só de natureza judicial, mas também administrativa. As intervenções e ações judiciais são propostas perante os juízes de Direito do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios.

O MPDFT é composto atualmente por 3 Procuradorias e 27 Promotorias, cituadas em diversas cidades do Distrito Federal, atuando em suas respectivas áreas de especialização. Como o foco deste trabalho é descrever como ocorreu a implementação do BSC no MPDFT, não serão abordadas as promotorias e procuradorias, nem suas áreas de atuação.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Segundo Fonseca (2002), uma pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Dessa forma, uma pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi a realização de um estudo de caso com base em uma pesquisa descritiva de cunho qualitativo, por meio da aplicação de um questionário de perguntas abertas.

Segundo (GIL, 2007, p. 54), a modalidade de pesquisa, estudo de caso, é amplamente usada nas ciências biomédicas e sociais.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global,

tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33)

Neste trabalho foi aplicado um questionário de perguntas abertas aos principais servidores envolvidos na implementação do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020, da Secretaria de Planejamento Estratégico (SECPLAN) do MPDFT.

3.2 Caracterização da área

O Ministério Público do Distrito Federal e Territórios atua na defesa dos direitos dos cidadãos e os interesses da sociedade. Para que o órgão preste adequadamente seus serviços à sociedade, é fundamental que as suas diretrizes e objetivos estejam bem definidos, bem como todo o planejamento estratégico bem desdobrado para a instituição. O MPDFT conta com a Secretaria de Planejamento Estratégico (SECPLAN) para que o planejamento estratégico aconteça em todos os níveis da organização, sendo a área foco de estudo deste trabalho.

A SECPLAN é composta pela Assessoria de Estrutura Organizacional, Assessoria de Gestão de Informações Institucionais, Divisão de Análise Administrativa, Divisão de Planejamento Estratégico, Divisão de Projetos e Secretaria Administrativa.

A área surgiu em 2009, tendo em vista a preocupação do órgão em criar uma área para direcionar esforços exclusivamente para o seu planejamento estratégico.

3.3 População e amostra

Este trabalho teve como amostra quatro servidores que trabalharam no planejamento do MPDFT antes do surgimento do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020, com o intuito de levantar informações a respeito do planejamento antes e durante o projeto e compará-los.

Os servidores entrevistados participaram desde a parte inicial da implementação do projeto até os dias de hoje. Vale ressaltar que a escolha destes profissionais foi feita com base no envolvimento direto no planejamento do órgão antes do projeto, bem como na implementação deste e na sua execução nos dias de hoje, tendo em vista que estes servidores chefiaram a execução em cada parte deste processo.

Os cargos dos quatro servidores entrevistados são: secretário de planejamento; chefe da divisão de planejamento estratégico; ex-chefe da divisão de planejamento estratégico, alocada hoje na secretaria de educação corporativa; e outro servidor ex-chefe da divisão de projetos, alocado hoje também na secretaria de educação corporativa.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário aberto, composto por nove perguntas com o intuito de buscar informações não documentadas, por exemplo, como ocorria o planejamento do órgão antes do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020; em qual contexto foi implementado o BSC. Este questionário foi importante para coletar informações sobre o projeto em si, trazendo uma visão mais ampla da visão encontrada nos relatórios do MPDFT.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O procedimento de coleta e de análise de dados se deu, primeiramente, pela busca de dados e informações referentes ao planejamento estratégico do MPDFT, por meio dos relatórios de gestão estratégica dos anos de 2010 e 2014. Posteriormente foram realizadas entrevistas com servidores envolvidos na implementação do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020, por meio da aplicação de um questionário de perguntas abertas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O instrumento utilizado como fonte de coleta de informações, que dão base para as análises deste trabalho, como já mencionado, foi um questionário aplicado à Secretaria de Planejamento Estratégico do MPDFT, no qual foram entrevistados os servidores públicos envolvidos no planejamento estratégico do órgão no período correspondente aos anos anteriores a 2010, bem como na implementação do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020. Segue abaixo os relatos coletados por meio do questionário aplicado, sendo estes as percepções dos servidores quanto ao início do Projeto.

No MPDFT, a cada dois anos acontecia a eleição de um procurador-geral, no qual era apresentado suas propostas e promessas para a gestão do órgão. Uma vez eleito, o procurador contava com o auxílio da área que na época era ligada a unidade de modernização administrativa e que hoje é a Secretaria de Planejamento Estratégico, para construir um Plano de Gestão. Esse Plano de Gestão transformava todas as propostas e promessas do procurador em ações institucionais ou projetos que seriam executados pelas unidades.

O Plano de Gestão corresponde a manifestação da administração superior, no âmbito estratégico do planejamento estratégico do MPDFT. Havia também os chamados Projetos de Política de Atuação (PPA), realizado por cada coordenadoria administrativa, que tornava possível, no âmbito tático-operacional, a concretização dos objetivos levantados no Plano de Gestão. Existiam ainda, outros projetos realizados nas promotorias de justiça que eram fruto de demandas e iniciativas individuais de membros do órgão.

Uma peculiaridade importante do MPDFT é a independência funcional dos seus membros (nome dado aos procuradores e promotores), no que tange a sua atuação nos processos, não havendo hierarquia funcional. Porém, esses membros não tinham independência administrativa, pois o procurador é o administrador da casa, e se a casa utiliza um método de gestão ou adota um novo método de gestão, ele deve ser incluído nisso. O procurador-geral não é obrigado a desenvolver projetos, é recomendável, e se ele for desenvolver, tem se adequar a essa metodologia adotada pela casa.

Diante de um contexto de não estruturação adequada de um planejamento estratégico do MPDFT, a casa enfrentava algumas importantes dificuldades que,

direta ou indiretamente, geravam outras dificuldades que impossibilitavam o crescimento organizacional do órgão.

Segundo os dados coletados nas entrevistas, as principais dificuldades mencionadas anteriormente à implementação do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 do MPDFT são:

- Não alinhamento entre o Plano de Gestão, PPA e projetos do MPDFT

Os projetos realizados nas promotorias de justiça que eram frutos de demandas e iniciativas individuais de membros do MPDFT não eram alinhados com o Plano de Gestão. Da mesma forma que as promotorias, os departamentos desenvolviam seus projetos individualmente, sem ligação direta com o Plano de Gestão.

- Não mensuração dos resultados/não havia indicadores de planejamento

O não alinhamento de projetos dificultava não só o entendimento da relação de causa e efeito entre o trabalho realizado nas unidades com os propósitos institucionais, mas também a mensuração dos resultados dos projetos de cada setor e o que eles impactavam no planejamento do MPDFT, ou seja, não havia indicadores de planejamento.

- Não desdobramento do planejamento estratégico

Percebeu-se que não havia desdobramento dos planos institucionais, o que dificultava a conscientização dos membros e servidores de quais contribuições o seu trabalho gerava para o órgão.

- Não existia cultura de planejamento estratégico

O não desdobramento do planejamento estratégico dificultava o entendimento de quais impactos o trabalho das pessoas estava trazendo de melhoria para o órgão. As pessoas não tinham uma visão holística do processo de trabalho como um todo, não fomentando uma cultura de planejamento interno do MPDFT.

- Não continuidade dos projetos

O plano de gestão elaborado em conjunto com o procurador ocorria intergestão e ficava totalmente a cargo do procurador-geral definir as diretrizes institucionais para o seu mandato. Com a troca de gestão a cada dois anos, muitas vezes não havia continuidade dos projetos ou até mesmo não adesão direta ao planejamento do procurador anterior, tendo em vista a liberdade que os procuradores tinham em traçar o planejamento de acordo com seus interesses, principalmente os projetos realizados

nas promotorias de matérias especializadas, uma vez que os promotores têm total independência em realizar seus projetos, já que não havia desdobramento das diretrizes institucionais definidas no Plano de Gestão.

Com as dificuldades elencadas pelos servidores, estava evidente que o MPDFT necessitava evoluir em termos de planejamento estratégico, tendo em vista sua importância para a sociedade. Em paralelo a essa necessidade, veio uma exigência do Tribunal de Contas da União (TCU) e uma recomendação do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), importantes órgãos de controle e fiscalização da administração pública, para que o MPDFT amadurecesse seu planejamento estratégico e recomendaram a ferramenta BSC, dando início ao Projeto Gestão Estratégica 2010-2020.

Identificada a necessidade de implementar um planejamento estratégico robusto e organizado no MPDFT e com exigências externas, a administração superior em conjunto com a recém-criada Secretaria de Planejamento Estratégico, buscaram agentes externos que dominassem a metodologia BSC. Abriu-se licitação para contratação de uma consultoria especializada em BSC, sendo vencedora uma consultoria do Rio de Janeiro.

Segundo as respostas do questionário aplicado, os servidores relataram que para que o BSC fosse aplicável dentro do MPDFT, eram necessárias adaptações à metodologia. Como visto anteriormente, a instituição tem uma peculiaridade, a independência funcional de seus membros. Sendo assim, foi dada à SECPLAN autonomia para operar como órgão consultor, no qual é estudada as necessidades da casa, como a existência de um objetivo crítico por exemplo, a administração superior é informada dessas necessidades, e a partir daí tomam alguma iniciativa.

A SECPLAN pode, também, coletar com cada procurador de justiça suas percepções e contribuições relacionadas a melhorias no planejamento estratégico, e alinha-las aos objetivos estratégicos. É coletada as ações, projetos, iniciativas, missão, visão e valores já definidos com a administração superior e alinhado a cada objetivo estratégico, além de coletar seus resultados.

O planejamento tático é alinhado ao planejamento estratégico, possibilitando que a SECPLAN desdobre este planejamento em projetos para todas as esferas hierárquicas. Outro ponto positivo em iniciar o planejamento estratégico no nível tático, com a SECPLAN, é a liberdade de trabalhar com o aspecto técnico acima do aspecto

político, prevalecendo a eficiência, eficácia, o foco em resultados, transparência e produtividade.

O desdobramento tático-operacional é feito por meio dos painéis de contribuição. As unidades do MPDFT são pré-selecionadas pela SECPLAN, onde serão definidas aquelas que deverão construir os painéis, ou seja, áreas que irão contribuir para o desdobramento da planejamento estratégico.

A SECPLAN entra em contato com as unidades que são gerenciadas por promotores para verificar o interesse em participar do painel, uma vez que não são obrigadas devido a sua independência funcional, já as unidades gerenciadas por servidores têm essa obrigatoriedade. Cada unidade escolhe os objetivos estratégicos que estão mais alinhados com o trabalho realizado na sua unidade e traça as iniciativas. Quando essas iniciativas são desdobradas para as sub-áreas dessas unidades, passa para o nível operacional.

O BSC ajudou a trazer um vocabulário comum, fomentou a discussão, equiparou conceitos, nivelou o entendimento sobre planejamento estratégico, trouxe oportunidade dessas discussões acontecerem, havendo um salto de maturidade. O BSC tornou possível o alinhamento a respeito da missão, visão e valores do órgão, o alinhamento de projetos institucionais e o alinhamento entre as atividades de cada unidade com os objetivos estratégicos, ou seja, com o planejamento estratégico do órgão.

O papel do BSC pode ser simplificado como, dado o missão, visão e valores, quais objetivos estratégicos cada unidade impacta por meio de suas ações cotidianas, e a partir disso definir indicadores e metas por meio da construção do painel de contribuição.

Ainda de acordo com as respostas coletadas no questionário, os servidores identificaram dificuldades na implementação do Projeto, desde os anos iniciais até os dias de hoje.

As principais dificuldades identificadas foram:

- Implementação rápida

O processo de implementação dirigido pela consultoria contratada ocorreu de forma muito rápida, com duração de 6 meses, tempo insuficiente para conhecer a fundo o MPDFT e suas peculiaridades. Sendo assim, após a saída da consultoria, a

SECPLAN e a área de Assessoria de Políticas Institucionais (API) fizeram uma revisão de todo o trabalho que foi realizado, verificando se estava realmente compatível com a realidade do órgão.

- Indicadores inadequados

Um problema identificado na revisão feita pela SECPLAN e API foi a criação de inadequados indicadores estratégicos, onde a forma de cálculo não estava adequada no que diz respeito a natureza de seus dados.

- Dificuldades técnicas da metodologia

Foram identificadas dificuldades técnicas quanto a metodologia BSC, uma vez que não havia uma cultura de planejamento estratégico no MPDFT, portanto a linguagem e a lógica da metodologia não foram facilmente absorvidas pelos servidores que participaram da capacitação dada pela consultoria no início do processo de implementação do projeto. Outros problemas encontrados foram a resistência quanto aos resultados concretos que esse projeto geraria para o MPDFT, desinteresse de servidores, resistência por acharem que sabem mais que o instrutor da consultoria e a ideia de que somente daria mais trabalho sem retorno para os servidores.

- Dificuldades do pioneirismo

Como o BSC era uma metodologia nova para o MPU como um todo, o MPDFT não tinha onde realizar benchmarking com órgãos de realidades semelhantes, justamente por ser o pioneiro, enfrentando desafios ainda maiores, como quebra de paradigmas, fomento de uma cultura de planejamento inexistente, dentre outras dificuldades que vão além dos requisitos técnicos.

- Não continuidade dos projetos

Uma dificuldade que permanecia desde o planejamento anterior ao Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 (PG) é a não continuidade dos projetos entre as gestões dos procuradores-gerais, devido a independência funcional, dando liberdade de escolha entre manter os mesmos projetos do mandato anterior ou não. Com o Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 esse problema foi amenizado, pois os projetos

são alinhados aos objetivos institucionais, portanto boa parte dos grandes projetos são continuados pelos procuradores, uma vez que a gestão do procurador deve alinhar-se ao planejamento estratégico.

- Não prioridade da administração superior ao planejamento estratégico

A cultura de planejamento estratégico ainda vem sendo implementada aos poucos no MPDFT e foi intensificada com o projeto, porém ainda não é uma prioridade para a administração superior. Ainda não há um alinhamento adequado entre a SECPLAN e a procuradoria-geral, bem como com a administração superior com um todo, na busca de promoverem essa cultura de planejamento e colocarem o planejamento estratégico como prioridade da casa.

Identificadas essas dificuldades, são importantes para a construção de sugestões e ideias de melhorias no Projeto, e serão insumos para as contribuições deste trabalho.

ADAPTANDO O BSC AO SETOR PÚBLICO

Meirelles, (2004, p. 84) diferencia a administração particular da administração pública com base no seguinte critério: será administração particular se os bens e interesses geridos são individuais; realizará a administração pública no caso de serem bens e interesses da coletividade. Acrescenta ainda que administração pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando o bem comum.

Trosa (2001) salienta que tanto as organizações públicas quanto as privadas terão de se ajustar à realidade contemporânea caracterizada por transformações cada vez menos ideológicas e cada vez mais competitivas, tecnológicas, dinâmicas e sem fronteiras geográficas.

O BSC como ferramenta de gestão no setor público vem se tornando realidade na medida que os órgãos públicos buscam aprimorar sua prestação de serviço à sociedade. Com o advento da era da informação, a eficiente alocação dos ativos tangíveis mostra-se insuficiente para obter e manter vantagens competitivas (GALAS e PONTE, 2006). Diante disso, é preferível uma gestão estratégica centrada nos ativos intangíveis (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para Neves e Palmeira Filho (2002) o BSC tem papel importante num modelo

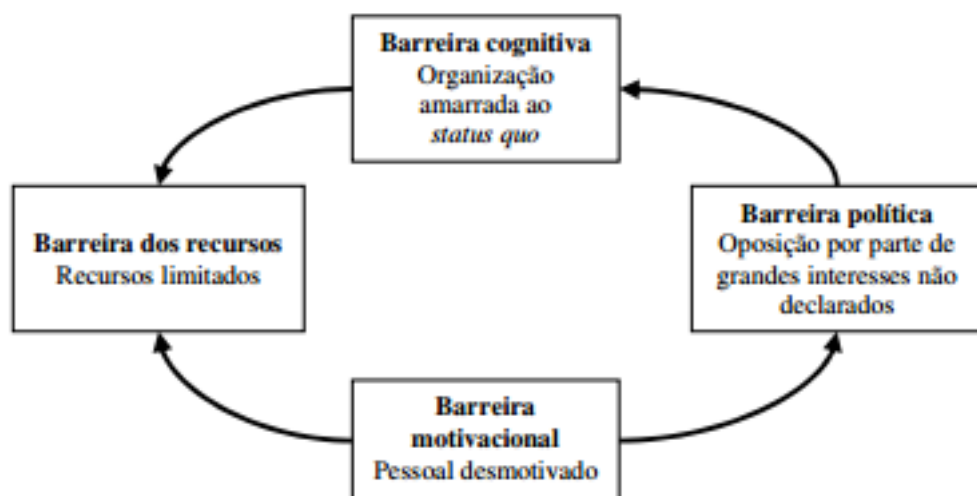
de gestão baseado em constante aprendizado, sendo uma simples ferramenta capaz de sistematizar a discussão. Ainda segundo o autor, a relevância desta ferramenta está no processo ligada à capacidade de aprendizado dos próprios gestores ou usuários do sistema e, principalmente, à qualidade da tomada de decisão diante da síntese pessoal sobre a conjugação dos indicadores da organização.

Porém, Marini (1999) afirma que o importante é fazer as apropriações e adaptações necessárias no sentido de dotar a administração pública de um modelo que, efetivamente, a ajude cumprir com suas finalidades.

Como observado nas respostas dos servidores dadas na entrevista, existem diversas dificuldades de implementação do BSC ao MPDFT, que vão desde o início do processo na formulação inadequada de indicadores, como na execução onde a administração superior não prioriza o planejamento estratégico na instituição. Para a solução de tais dificuldades, é necessário haver mudanças organizacionais.

Definida a estratégia da organização, a cúpula estratégica se depara com o desafio de concretizar tal estratégia, desde a implementação até a execução do processo. Kim e Mauborgne (2005) apontam resistência às mudanças organizacionais, denominadas como as barreiras de quatro tipos: (1) cognitiva, (2) dos recursos, (3) motivacional, (4) política.

Segue abaixo a figura 1 explicitando as quatro barreiras definidas por Kim e Mauborgne (2005):



Fonte: Kim, Mauborgne, 2005.

Figura 1 - As quatro barreiras organizacionais à execução da estratégia

Segundo Kim e Mauborgne (2005), na barreira cognitiva a organização está “amarrada” ao *status quo*. A situação atual é confortável e atende a organização. A comodidade tem grande peso no ambiente interno, transformando em empecilho para mudanças. Com relação à barreira dos recursos, convencionou-se que quanto maior a mudança estratégica a ser implementada maior será a demanda por recursos. É a consistência lógica da proporcionalidade.

O grande desafio da estratégia, no entanto, será contradizer esta convenção. Qual seja, a de implementar a estratégia simultaneamente com uma redução dos custos atuais. A barreira motivacional prevê que estando o pessoal desmotivado e desmoralizado será necessário reverter o quadro com rapidez. Na barreira política, a resistência política origina-se de fontes externas ou internas que lucram com o status quo. Diante de uma estratégia que representa ameaça aos seus interesses, silenciosamente, combatem as mudanças estratégicas propostas se instalando no seio da organização (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Rompendo as quatro barreiras cria-se na organização condições propícias para implementar com eficácia e reduzido risco a ação estratégica que se deseja. Implica também romper com a sabedoria convencional de que há proporcionalidade direta entre custos, tempo e a envergadura da medida estratégica proposta, ou seja, quanto maior a mudança proposta, maiores serão os custos e os tempos demandados (KIM e MAUBORGNE, 2005).

A reversão desta lógica consiste no que se denomina liderança no ponto de desequilíbrio (*tipping point leadership*). Basta criar condições para superação destes quatro obstáculos com rapidez e baixo custo, ao tempo que conquista o apoio dos empregados na ruptura do status quo. A liderança no ponto de desequilíbrio tem raízes no campo da epidemiologia e na teoria dos pontos de desequilíbrio (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Ressaltam Kim e Mauborgne (2005), “que em qualquer organização determinadas mudanças fundamentais ocorrem com rapidez quando as crenças e energias de certa massa crítica de pessoas criam um movimento epidêmico em direção a uma idéia”. Além disso, salientam que o ponto chave para desencadear este movimento epidêmico é a concentração, não a difusão. A partir destes fundamentos ensinam que o mais importante é conservar recursos e reduzir prazos, concentrando o foco na identificação e na exploração dos fatores de influência desproporcional na organização.

Elaborar cuidadosamente a estratégia e compreendê-la plenamente torna-se uma medida racional que acaba por produzir inesperados avanços no desempenho da organização por meio da convergência e da consistência dos recursos limitados da organização (KAPLAN e NORTON, 2000).

Apesar das dificuldades, a metodologia BSC, adaptando-se a realidade de cada órgão público que o utiliza, principalmente quanto a construção do mapa estratégico, se mostra como uma realidade em algumas instituições.

Um exemplo de adaptação do mapa estratégico de um órgão público, quanto a perspectiva financeira, segundo Motta (2003) apresenta a implantação do *Balanced Scorecard* no Instituto Nacional do Câncer (INCA) e Melgaço (2003) ao mostrar o modelo de BSC adotado na Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEGES). Os autores afirmam que para organizações públicas, a perspectiva financeira não é o objetivo final, mas sim um meio para obtenção de recursos necessários para o cumprimento de sua função social.

Na perspectiva de processos internos, de acordo com Arretche (2001), na administração pública, o aperfeiçoamento dos processos existentes e a identificação de processos inteiramente novos passam pelo aumento da eficiência, pois a ampliação dos universos populacionais a serem cobertos pelos programas sociais depende do aumento da eficiência.

Já na perspectiva de aprendizado e crescimento, segundo Marini (2002), mais importante que mudar sistemas, organizações e legislação, é preciso criar condições objetivas de desenvolvimento/capacitação das pessoas que conduzirão e realizarão processos de transformação organizacional.

Outro exemplo de adaptação do mapa estratégico em um órgão público, relacionado a perspectiva clientes, de acordo com a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento (Brasil 2004), no setor público é terminantemente proibido atender a um segmento de clientes de maneira diferenciada em detrimento dos demais cidadãos, pois isto fere o princípio da impessoalidade. Por isso, ao analisarmos a perspectiva cliente na ótica pública esta deve ser retratada de maneira completamente diferente do que na iniciativa privada.

Como foi observado, o BSC é amplamente utilizado no setor privado e cada vez mais vem sendo adotado por instituições públicas, demonstrando, também, resultados significativos. Portanto, é importante ressaltar que o MPDFT é uma das instituições, dentre as demais instituições que se encontram no âmbito do MPU, que

está implementando o planejamento estratégico com base no BSC.

A pesquisa e leitura realizada do Relatório Projeto Gestão Estratégica 2010-2020, documento oficial utilizado pelo órgão para relatar como ocorreu a realização do projeto, dará base para apresentar na íntegra alguns dos principais trechos do relatório que também fundamentará este trabalho.

Segundo o relatório de 2010, O Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 constitui o movimento do MPDFT no sentido de dar continuidade ao processo de planejamento da instituição que se iniciou com o desenvolvimento dos projetos institucionais – PPAs, com a criação da Secretaria de Planejamento – SECPLAN e com a reestruturação administrativa da Instituição. O processo de construção do planejamento estratégico do MPDFT tem um caráter eminentemente participativo.

Ainda de acordo com o relatório, o intuito é dar oportunidade para que todas as áreas da Instituição sejam contempladas no desdobramento da estratégia de forma a integrá-las por meio dos respectivos planos táticos, planos operacionais e indicadores de desempenho. O Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 também abordou a definição da visão de futuro do MPDFT para os próximos 10 anos.

Os relatórios da gestão estratégica, serão divididos em duas partes referentes aos anos de implementação e maturação do Projeto, sendo elas: Relatório do Projeto Gestão Estratégica 2010 e o Relatório do Projeto Gestão Estratégica 2014. Nestes tópicos será apresentada a evolução e mudanças do projeto ao longo desses anos.

Segundo o relatório, o Projeto representa o planejamento estratégico da instituição para o período 2010-2020. Para dar maior consistência ao processo, o MPDFT optou pela metodologia *BSC*. De forma geral, o Projeto teve a duração de 6 meses, dividido em 5 etapas principais.

Os principais produtos gerados dessas 5 etapas são:

- Definição da visão de futuro 2020 do MPDFT;
- Construção da estratégia da Instituição (mapa estratégico) para o período 2010-2020, estratégia esta que norteará os principais esforços e alocação de recursos durante este horizonte de planejamento;
- Definição de Indicadores e Metas para cada Objetivo Estratégico;
- Alinhamento das rotinas operacionais do MPDFT à estratégia estabelecida.

Para entender melhor como ocorreu a implementação deste projeto, segue abaixo a imagem das 5 macro-etapas do Projeto e suas descrições. Estas etapas

foram realizadas pela consultoria em conjunto com a SECPLAN, no qual foi definido o passo a passo do processo de construção do BSC dentro do órgão. Segue abaixo a figura 1 mostrando cada macro-etapa e seus respectivos produtos do projeto:

MACRO-ETAPA	PRODUTOS	DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS
ETAPA 01	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Mapa Estratégico</u> 	<p>O Mapa Estratégico representa o conjunto de desafios que o MPDFT terá que tratar no horizonte 2010-2020.</p> <p>O Mapa da Instituição é composto pela visão de futuro do MPDFT, por 5 perspectivas distintas, pelos objetivos estratégicos (desafios no horizonte 2010-2020) e pelas relações de causa e efeito entre estes objetivos.</p>
ETAPA 02	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Carteira de Indicadores Estratégicos do MPDFT</u> • <u>Carteira de Metas Estratégicas do MPDFT</u> 	<p>Os Indicadores Estratégicos representam a maneira pela qual o MPDFT irá medir o desempenho de cada objetivo estratégico. Os indicadores são índices claros e que possibilitam o acompanhamento da evolução de cada objetivo.</p> <p>As Metas Estratégicas, por sua vez, representam quão longe o MPDFT poderá chegar no que tange ao desempenho de cada objetivo estratégico. As metas estratégicas são projeções claras e alinhadas ao horizonte 2010-2020.</p>
ETAPA 03	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Carteira de Programas Institucionais do MPDFT</u> 	<p>Os Programas Institucionais do MPDFT representam os esforços da Instituição necessários para o alcance das metas estratégicas. Tais Programas Institucionais apresentam, por definição, início, meio e fim claramente definidos e são compostos por etapas com recursos e cronograma específicos.</p>
ETAPA 04	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Reunião de Gestão da Estratégia (RGE) do MPDFT</u> 	<p>A RGE constitui o fórum estratégico trimestral de análise e acompanhamento da estratégia do MPDFT como um todo.</p> <p>A RGE representa o momento no qual se analisará se cada meta estratégica foi alcançada ou não, gerando um diagnóstico e plano de ação nos casos de não alcance da meta.</p> <p>Em última instância, o intuito é possibilitar que a Instituição tenha sucesso na execução de sua estratégia como um todo.</p>
ETAPA 05	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Carteira de rotinas operacionais alinhadas à estratégia do MPDFT</u> • <u>Carteira de planos táticos e operacionais alinhados à estratégia do MPDFT</u> 	<p>Para a adequada execução da estratégia 2010-2020 do MPDFT é fundamental analisar se as atuais rotinas operacionais da Instituição estão alinhadas ao que a estratégia demanda.</p> <p>Assim, desdobra-se a estratégia até o nível operacional de forma a garantir a suficiência das rotinas operacionais no sentido de sustentar a estratégia institucional.</p> <p>De maneira análoga, desdobram-se os Programas Institucionais do MPDFT até o nível de planos táticos e operacionais das áreas de forma a garantir a suficiência destes planos no sentido de sustentar a estratégia institucional.</p>

Fonte: Relatório da Gestão Estratégica 2010

Figura 2: Etapas do Projeto

ETAPA 1 – MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

O principal objetivo dessa etapa foi a construção do Mapa Estratégico do MPDFT, que consiste em um instrumento gráfico para a visualização da estratégia institucional, no qual os objetivos estratégicos (desafios de médio e longo prazos) da Instituição aparecem distribuídos ao longo de 5 perspectivas distintas e conectados por meio de relações de causa e efeito.

Para que fosse possível construir o mapa, definiu-se previamente a visão de futuro 2020 para o MPDFT, e adequou-se o texto da missão institucional prevista na Constituição, para traduzi-la em uma linguagem de total compreensão.

Esta etapa foi dividida nas seguintes ações:

- Reunião de sensibilização junto à Alta Administração;
- Equipes do Projeto;
- Entrevistas Estruturadas;
- Capacitação na metodologia *Balanced Scorecard*;
- Definição da Missão do MPDFT;
- Definição da Visão de Futuro 2010-2020 do MPDFT;
- MPDFT: atributos de valor;
- Mapa Estratégico do MPDFT 2010;
- Plano de Comunicação da Estratégia.

ETAPA 2 – INDICADORES E METAS ESTRATÉGICAS

A etapa 2 visou permitir o monitoramento do alcance dos objetivos estratégicos definidos na etapa anterior. Para isso, foram definidos pelo menos um indicador de desempenho para cada objetivo, além de metas plurianuais (resultados que se quer obter) para estes indicadores, que estejam alinhadas com o horizonte de planejamento 2010-2020.

Esta etapa foi dividida nas seguintes ações:

- Treinamento de 40 servidores;
- Indicadores Estratégicos;
- Proposta de metas comunicada e validada.

ETAPA 3 – INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Essa etapa teve como objetivo avaliar os Programas Institucionais existentes no MPDFT à luz do mapa estratégico, com o intuito de identificar a eventual necessidade de ajustes ao escopo dos programas, bem como a criação de novos programas que garantam a consecução dos objetivos estratégicos e da visão de futuro 2020. Após a priorização dos programas e seus respectivos prazos de execução, será definido o Modelo de Gestão da Instituição

Esta etapa foi dividida nas seguintes ações:

- Treinamento de 40 servidores;
- Inventário dos Programas Institucionais atuais de cunho estratégico e sua análise de aderência ao mapa estratégico corporativo;
- Priorização dos Programas Institucionais.

ETAPA 4 – SUPORTE À IMPLEMENTAÇÃO E REALIZAÇÃO DA PRIMEIRA REUNIÃO DE GESTÃO DA ESTRATÉGICA – RGE COM OS LÍDERES DO MPDFT

A 4ª Etapa tem por objetivo a realização da primeira Reunião de Gestão da Estratégia (RGE), que é o principal mecanismo de acompanhamento da execução da estratégia. Por meio das RGEs, é possível verificar a suficiência dos Programas Institucionais em execução e, principalmente, se as metas estabelecidas estão sendo, de fato, alcançadas, tomando-se ações corretivas se necessário. Em última instância, visa-se o alcance da visão de futuro.

Esta etapa foi dividida nas seguintes ações:

- Iniciativas: Definição da sistemática para a gestão continuada dos Programas Institucionais e atualização do estágio atual destes programas para a Reunião de Gestão da Estratégia (RGE) com os líderes do MPDFT;
- Gestão dos Programas Institucionais;
- Gestão dos Programas Institucionais – Unidades Administrativas;
- Indicadores e Metas: Suporte no encaminhamento de pendências, definição de planos de ação, atribuições e comunicação de responsáveis e prazos;
- Cockpit: suporte na melhor formatação dos gráficos e do cockpit e na definição das regras correlatas;
- 40 servidores deverão ser capacitados nos conceitos de Reunião de Gestão da Estratégia (RGE) de forma a transferir o conhecimento (treinamento e coaching), possibilitando atuação como multiplicador do conceito na organização.

ETAPA 5 – ALINHAMENTO DO BSC AOS PROCESSOS DE GESTÃO EXISTENTES

A 5ª Etapa visa identificar quais os processos críticos do MPDFT no que se

refere à execução da estratégia definida. Estes processos serão analisados, sendo propostas sugestões de adequação às necessidades de desempenho exigidas pela estratégia institucional.

Esta etapa foi dividida nas seguintes ações:

- 40 servidores deverão ser capacitados nos conceitos de processos de gestão de forma a transferir o conhecimento (treinamento e coaching), possibilitando atuação como multiplicador do conceito na organização;
- Situação atual: entendimento e análise dos processos existentes do atual modelo de gestão estratégico, tático, operacional e orçamentário do MPDFT;
- Análise do mapeamento do modelo de gestão estratégica, tático, operacional e orçamentário do MPDFT e identificação de direcionadores do modelo futuro;
- Desenho da situação futura: detalhamento do modelo futuro integrando os planejamentos estratégico, orçamentário e operacional à luz das expectativas da liderança do MPDFT e do instrumental do BSC;
- Detalhamento e validação de um plano de implementação para o modelo concebido;
- Principais desafios para o sucesso do projeto Gestão Estratégica 2010-2020;
- Principais Resultados de pesquisas – enquetes.

Anualmente é feito um levantamento de dados sobre a evolução do processo de desenvolvimento do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020, apresentando todas as mudanças e melhorias realizadas a cada ano. Vale ressaltar que todos os dados e imagens foram retirados fidedignos ao projeto original para a melhor compreensão da explicação do projeto.

No Relatório do Projeto Gestão Estratégica 2014 será apresentado a evolução do processo de desenvolvimento do projeto, por meio da demonstração de alguns resultados gerados até então.

O MAPA ESTRATÉGICO

Segundo o relatório da gestão estratégica 2014, o mapa estratégico do MPDFT representa graficamente o Planejamento Estratégico da Instituição definido para o período de 2010-2020. O mapa é organizado apresentando a visão de futuro do

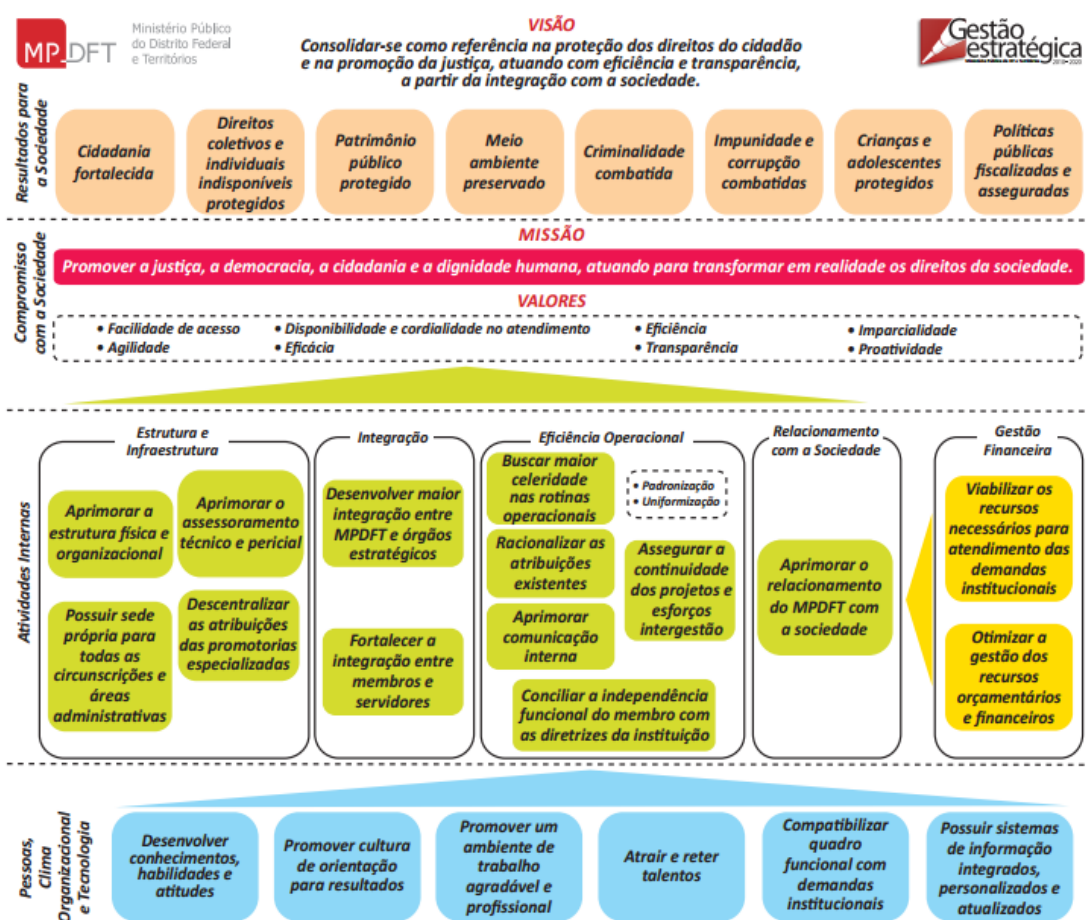
MPDFT, a sua missão institucional e os valores e, por perspectivas, os objetivos estratégicos. No topo do mapa, está a Visão de Futuro do MPDFT. A visão é onde queremos chegar, o que queremos ser e como queremos ser vistos.

De acordo com o relatório, no mapa, em destaque na cor vermelha, está a Missão do MPDFT. A missão representa o papel da Instituição perante o seu público-alvo, a sociedade. A missão do MPDFT está definida na Constituição Federal, mas o texto foi adaptado para uma linguagem mais clara e acessível.

Abaixo da missão, estão os valores da instituição. Valor é aquilo que é importante para nós no nosso trabalho diário. Os valores definidos pelos membros e servidores do MPDFT são os seguintes: facilidade de acesso, agilidade, disponibilidade e cordialidade no atendimento, eficácia, eficiência, transparência, imparcialidade e produtividade. A missão, juntamente com os valores representam o nosso Compromisso com a Sociedade.

Ainda segundo o relatório, para o alcance da missão institucional e da visão de futuro, foram definidos 29 objetivos estratégicos, divididos em três perspectivas, caracterizadas no mapa por cores diferentes: azul, verde e amarelo e laranja. Ao se fazer algo por um objetivo, ele causa impacto direto ou indireto em outro objetivo. O efeito de uma ação poderá gerar resultados na execução do Planejamento Estratégico como um todo, e pode acontecer em todos os sentidos do mapa.

Para entender como foi construído o mapa, segue abaixo a figura 2 com a demonstração do mapa estratégico no ano de 2014:



Fonte: Relatório da Gestão Estratégica 2014

Figura 3: Mapa estratégico 2014

Vale ressaltar que para a construção do mapa estratégico do MPDFT, houve algumas adaptações quanto as perspectivas tradicionalmente utilizadas no BSC. No mapa do MPDFT, existem apenas três perspectivas e não quatro como encontradas na metodologia tradicional do BSC. As três utilizadas no mapa do MPDFT são: perspectiva Resultados para a sociedade, Atividades Internas e Pessoas, Clima Organizacional e Tecnologia.

Para que os objetivos estratégicos sejam atingidos, são desenvolvidos vários projetos e iniciativas durante o ano. E, assim, todos os anos, o planejamento do MPDFT é acompanhado e revisado a fim de observar se estão alcançando a visão de futuro da instituição.

O relatório conclui a explicação do mapa estratégico 2014 expondo que o mapa pode ser lido em qualquer sentido. De qualquer perspectiva e de qualquer objetivo. O importante é entender que para gerar resultados para a sociedade, é preciso atingir

os objetivos da perspectiva de atividades internas, otimizar a gestão financeira e trabalhar pessoas, clima organizacional e tecnologia.

No mapa estratégico de 2014 observa-se que, em relação ao mapa estratégico de 2010, houve uma mudança de cor relacionada as perspectivas do mapa, facilitando a visualização entre elas.

Segundo o relatório, o guardião é a pessoa responsável por acompanhar todas as ações relacionadas a um dos objetivos estratégicos. Seu papel é fundamental na articulação das ações e no engajamento dos demais colaboradores. Tem por atribuição definir as metas dos indicadores, acompanhar ações, projetos e iniciativas e articular com as áreas envolvidas para que o objetivo estratégico seja alcançado. A Secretaria de Planejamento é responsável por assessorar o guardião no desempenho de suas atribuições.

Periodicamente são realizadas reuniões com os guardiões para que eles possam ser informados sobre os indicadores, as ações, os projetos e as iniciativas que estão relacionadas aos objetivos estratégicos e ainda acompanhar a execução das ações e os resultados alcançados. O guardião pode criar novos indicadores e analisar os existentes a fim de propor alterações para melhor mensuração dos resultados.

O desdobramento da estratégia é feito por meio de painéis de contribuição. O painel é o documento em que cada unidade realiza o planejamento das ações para o ano e também serve para o monitoramento da Estratégia. Cada unidade realiza o seu planejamento listando as atividades que pretende desenvolver e as alinham aos objetivos estratégicos da Instituição.

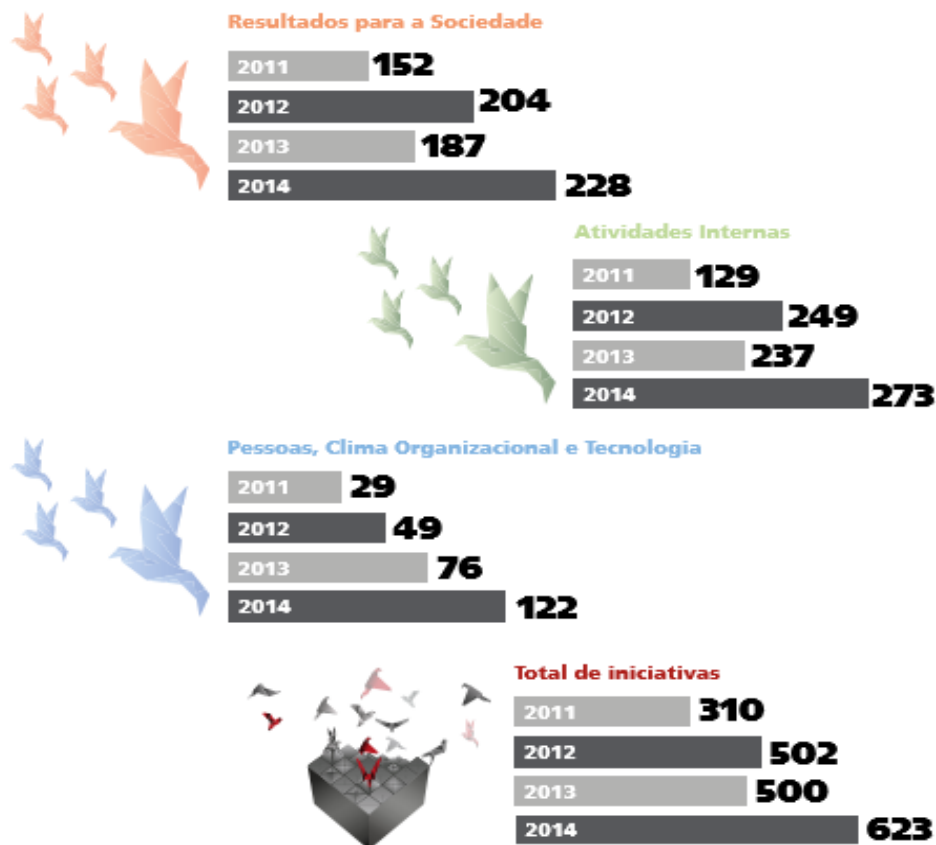
Para acompanhar o desdobramento desses painéis, a Divisão de Planejamento Estratégico realiza reuniões tático-operacionais com os membros e servidores da unidade cujo painel será trabalhado. Cada unidade tem uma pessoa responsável por acompanhar a execução das ações previstas no painel e repassá-las à Divisão de Planejamento Estratégico. Essa pessoa é chamada de multiplicador, seu papel é fundamental no desdobramento da estratégia e na execução de todo o trabalho. Atualmente, o MPDFT conta com 53 unidades envolvidas com a Gestão Estratégica e 85 multiplicadores.

Ainda de acordo com o relatório, a Secretaria de Planejamento realiza anualmente uma oficina com os multiplicadores cujo objetivo é promover integração e estabelecer o alinhamento para coleta das informações das ações realizadas na

execução do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020. Em 2014, a oficina também teve o intuito de motivar a equipe para a realização de novos projetos e elaboração do painel de contribuição para 2015. Nesta reunião, foi discutida a importância do compartilhamento de informações e foram apresentados os Índices de Realização Física (IRF) de cada unidade, que identificam o quanto do planejado foi executado em cada área que contribui com a Gestão.

Os resultados alcançados ao final do ano de 2014, segundo o relatório, ocorreu por meio dos painéis de contribuição, coleta as ações e projetos realizados nas unidades para medir o alcance dos resultados. No painel, a unidade seleciona objetivos estratégicos que estejam diretamente relacionados com a sua atuação ou com os que ela deseja contribuir. Para cada objetivo estratégico escolhido, são listadas as ações e os projetos a serem desenvolvidos no ano. Ao final desse período é coletado o Índice de Realização Física (IRF) que indica o percentual de realização das ações propostas em cada painel de contribuição.

Os resultados alcançados extraídos do relatório de 2014, correspondentes ao índice de crescimento das iniciativas de cada perspectiva, no período de implementação do projeto e demonstram a evolução desde 2011 até o ano de 2014. Tais resultados mostram um crescimento significativo do número de iniciativas, tendo como perspectiva a que houve mais iniciativas a perspectiva de atividades internas. Segue abaixo a figura 3 e 4 mostrando estes resultados:



Fonte: Relatório da Gestão Estratégica 2014

Figura 4: Índice de crescimento das iniciativas

É importante apresentar o número total de objetivos, indicadores, projetos, painéis e ações do projeto realizados desde o seu início, no ano de 2010, até o ano de 2014, para a demonstração quantitativa de resultado da evolução do projeto.



Fonte: Relatório da Gestão Estratégica 2014

Figura 5: Gestão estratégica em números

Estes são alguns dos principais resultados que relatam a continuidade crescente do projeto ao longo desses anos. Vale ressaltar que existem dados mais detalhados sobre o projeto que não são passíveis de análise para este trabalho, tendo em vista a extensão deste projeto reconhecido em âmbito nacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 (PG) ao longo desses anos, notou-se que houve uma perceptível melhora no amadurecimento do órgão quanto a implementação de uma cultura de planejamento, uma vez que o BSC adaptado à realidade do MPDFT se mostrou uma metodologia de fato eficiente. Porém, algumas dificuldades se mantinham desde o início do projeto e outras naturalmente surgiam, fruto da complexidade da instituição.

Um dos objetivos deste trabalho é contribuir com ideias de melhorias no Projeto, baseadas em análises extraídas do questionário e da leitura dos relatórios da gestão estratégica, que possam auxiliar na resolução das principais dificuldades encontradas nos dias de hoje, e consequentemente melhorar o desenvolvimento do PG.

Sendo assim, as principais dificuldades nos dias de hoje apresentadas no questionário pelos servidores envolvidos no PG foram: a similaridade de alguns objetivos estratégicos do mapa estratégico; a não mensuração adequada dos resultados do painel de contribuição; a necessidade de uma maior atuação da administração superior no planejamento estratégico; e ainda, a cultura de planejamento ainda não é uma prioridade.

As contribuições com ideias de melhorias foram construídas com base nas dificuldades que, segundo as respostas dos servidores identificadas no questionário, ainda não estão sendo solucionadas de maneira direta pela liderança do órgão, seja por meio de projetos ou ações nos dias de hoje.

Vale ressaltar que as dificuldades como a similaridade de alguns objetivos estratégicos do mapa e a não mensuração adequada dos resultados do painel de contribuição, já estão sendo solucionadas pela SECPLAN, sendo, respectivamente, tais soluções: a primeira solução são as revisões anuais do mapa estratégico, todos os objetivos estratégicos são analisados quanto a sua nomenclatura, natureza e adequação com a realidade do órgão, inclusive mudanças já estão previstas para o ano de 2015; já a segunda solução é um painel de efetividade (já está prevista a sua criação para o ano seguinte), que demonstra a relação de causa e efeito do resultado do painel de contribuição de cada área, traduzindo em quais ações ou projetos

realizados significam aquele resultado.

O foco das contribuições deste trabalho está nas seguintes dificuldades: a necessidade de uma maior atuação da administração superior no planejamento estratégico e a cultura de planejamento ainda não é uma prioridade. Estas dificuldades foram priorizadas pois foram consideradas mais complexas e estratégicas para o andamento do projeto. Seguem abaixo as contribuições de cada dificuldade:

- A necessidade de uma maior atuação da administração superior no planejamento estratégico

É fundamental para o desenvolvimento do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 que a administração superior não só reconheça e apoie a maturação do planejamento estratégico na sua instituição, mas também faça parte diretamente dele.

Para que esse envolvimento da administração superior aconteça, a SECPLAN pode fomentar essa participação da administração superior no planejamento estratégico sendo mais ativa nas reuniões estratégicas, não apenas realizando revisões periódicas no mapa estratégico (com o foco na revisão de objetivos estratégicos), e sim sendo mais ativa estimulando discussões a respeito da missão, valores e, principalmente, visão de futuro do órgão. Sendo assim, é sugerido que sejam realizadas reuniões trimestrais entre a SECPLAN e a administração superior para debater prioritariamente os assuntos estratégicos levantados acima.

- A cultura de planejamento ainda não é uma prioridade.

Implementar uma cultura de planejamento não é algo construído rapidamente e requer empenho diário da instituição para fazê-la. Considerando que este é o maior e mais complexo desafio, serão apresentadas as principais sugestões deste trabalho, sendo elas:

- A criação de uma comissão de especialistas em planejamento estratégico:

Esta comissão reuniria uma equipe de pessoas detentoras do conhecimento técnico de planejamento e da metodologia BSC, e que tenham um alto conhecimento da realidade do MPDFT. Essa equipe participaria de uma espécie de capacitação,

onde um instrutor externo (também especialista no assunto) traria atualizações sobre o estado da arte de planejamento, revisaria a metodologia BSC e apresentaria as novas tendências de mercado. Após esse aprimoramento conceitual feito nesta capacitação, a equipe de especialistas adaptaria todo o conteúdo visto para a realidade do MPDFT, e apresentava por meio de palestras e capacitações internas o conteúdo estudado e adaptado para a instituição.

- A capacitação constante dos multiplicadores:

Observada a importância dos multiplicadores no desdobramento do planejamento estratégico, é necessário que eles dominem a metodologia BSC e conceitos básicos de planejamento. Essas capacitações podem vir não só de instrutores externos, mas também de instrutores internos da casa.

- Promover treinamentos, eventos e palestras sobre planejamento estratégico para o órgão como um todo:

Para que a cultura de planejamento seja criada, as pessoas devem estar em constante contato com o assunto, por meio de treinamentos para aqueles que estão envolvidos diretamente na execução da estratégia ou por meio de eventos e palestras para aqueles estão envolvidos indiretamente na execução da estratégia. Nessas iniciativas seriam abordados quais são os resultados positivos que a metodologia gerou até o momento, apresentação de casos de sucessos de organizações de fora, realização de atividades que demonstrassem o alinhamento entre interesses pessoais e institucionais que o planejamento proporciona.

É importante que o MPDFT forneça condições e estrutura para que a cultura de planejamento seja aos poucos implementada, selecionando agentes propulsores da estratégia, capacitando-os para que estes tenham condições de dirigir, junto a administração superior, o órgão para atingir resultados eficazes. Além disso, é fundamental que o MPDFT transmita esse conhecimento, mesmo que de forma mais superficial (para aqueles não envolvidos diretamente com o planejamento estratégico), para aqueles que vão executar cada atividade, fruto do desdobramento do planejamento estratégico, para que todos possam trabalhar em conjunto e com o mesmo foco em prestar melhores serviços para a sociedade.

O Ministério Público do Distrito Federal e Territórios é um importante órgão para a sociedade brasileira. Foi o pioneiro em iniciar um projeto de implementação de gestão estratégica dentre todos os ministérios do Ministério Público da União e tornou-se referência para diversas instituições públicas.

A partir deste trabalho, foi possível verificar a complexidade de implementação de uma metodologia de gestão estratégica originada no setor privado, como o BSC, no setor público, tendo em vista toda adaptação necessária para tal.

A pesquisa atingiu seu objetivo de descrever como ocorreu a implementação do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, por meio da metodologia *Balanced Scorecard*.

Foram identificadas algumas dificuldades ao longo da implementação do Projeto, e a partir das análises do questionário e dos relatórios da gestão estratégica foi possível elencar contribuições relacionadas às principais dificuldades.

Todas contribuições e ideias de melhorias tem por objetivo principal fomentar a discussão sobre cada dificuldade relacionada, sendo como ponto de partida para a solução de cada uma. Observando as dificuldades citadas, buscando implantar as melhorias sugeridas e trabalhando em unidade, o Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 tem tudo para se tornar um caso de referência não somente entre os ministérios do MPU, mas em todos os grandes órgãos públicos federais.

Este trabalho foi importante para aprimorar os conhecimentos técnicos sobre planejamento estratégico e sobre a metodologia *Balanced Scorecad*, um diferencial competitivo para aqueles que pretendem seguir carreira tanto em órgãos públicos quanto em organizações privadas.

Por fim, sugere-se que sejam feitas pesquisas em outros órgãos públicos no tema planejamento estratégico relacionado a metodologia *Balanced Scorecad*, ou até mesmo usando como base outras metodologias, tendo em vista a crescente necessidade dos órgãos públicos em aumentar sua eficiência na prestação de seus serviços à sociedade. Portanto, essa tendência de modernização do setor público abre portas para diversas pesquisas que realizam análises sobre a adaptação de metodologias originalmente privadas para as instituições do setor público.

REFERÊNCIAS

ARRETCHE, M. T. S. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, Elizabete Melo (org). Avaliação de políticas sociais. São Paulo: IEE, 2001, p.29-39.

ANDREWS, Kenneth. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept, The Academy of Management Review, v. 5, iss. 2, abr., p. 219- 224, 1980.

BRASIL. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento. Avaliação continuada da gestão pública: repertório. Brasília: Secretaria de Gestão, 2004.

CAMPOS, J. A. Cenário Balanceado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico. 7.^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. Strategic management. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. O balanced scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos. Revista Contabilidade e Finanças, São Paulo, n. 40, jan./ abr. 2006.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRANT, R. M. Corporate strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (org.). Handbook of Strategy and Management. Londres: Sage, p. 72-97, 2002.

HERNANDES, C. A. M; CRUZ, C. S.; FALCÃO, S. Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento. Caderno de 203 Pesquisas em Administração, São Paulo, v.01, n. 12, 2º trim.2000.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., "The Balanced Scorecard – measures that drive performance", Harvard Business Review, Jan-Feb 1992.

_____. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. São Paulo: Campus, 1997.

_____. Organizações voltadas para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Alinhamento: Usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KRAEMER, M.E. P, As Múltiplas Funções do Balanced Scorecard. S.P; 19 de Dezembro de 2004.

MACEDO. A.V. P; QUEIROZ. M.E.A. Gerenciando e Otimizando a Sustentabilidade Empresarial através da ferramenta Balanced Scorecard: em busca de mensuração. 2007.

MARINI, C. O contexto contemporâneo da administração pública na américa latina. Revista do Serviço Público, Brasília, 2002.

MARCELINO, Gileno F. Gestão Estratégica de Universidade. Brasília: UnB, 2003. Cap.3, p.71.

MATIAS-PEREIRA, J. Manual de gestão pública contemporânea. São Paulo: ATLAS, 2008.

MEIRELLES, H. L. Direito administrativo brasileiro. 29 ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MELGAÇO, M. M. Avaliando o desempenho de uma secretaria de governo. Banas Qualidade, São Paulo, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, HENRY e LAMPEL, JOSEPH E GHOSHAL. O processo da Estratégia. São Paulo: Bookman, 2003.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; GHOSHAL, Sumantra. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4a. ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, F. F.; SEDRANI, L. G. M. e LIMA, R. C. O que é o Balanced Scorecard?: A evolução do BSC, de um sistema de indicadores para um modelo de gestão estratégica, 2005.

MOTTA, R. Balanced scorecard em organizações públicas e sem fins lucrativos um sistema de medição para alinhar e gerenciar o sucesso da estratégia. CONGRESSO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, 13. Rio de Janeiro, 2003.

NEVES, M. S., PALMEIRA FILHO, P. L. Balanced Scorecard como catalisador da gestão estratégica: remédio ou placebo? XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, outubro 2002.

NIVEN, P. R. Balanced scorecard- passo a passo: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico - Conceitos, Metodologia e Prática. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas. 20.^a ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 335.

_____. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. 13^o ed. São Paulo: Atlas. 1999.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. Campus: Rio de Janeiro, 1986.

RAMOS, J. A. Quatro décadas de história do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Brasília: JR Gráfica, 2005. Disponível em: <http://www.mpdft.mp.br/portal/pdf/centro_memoria/QuatroDecadas.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2016. 17:47.

RUMELT, Richard P. SCHENDEL, Dan E. TEECE, David J. Fundamental Issues in Strategy. Harvard Business School Press, 1994

SALTK, G. Tempo: a próxima fonte de vantagem competitiva. In: MONTGOMERY, Cinthia A.; PORTER, M. E. (Org). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SAUAIA, A. C. A. Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada/ Antonio Carlos Aidar Sauaia. – Barueri, SP: Manole, 2008.

TROSA, Sylvie. Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

SILVA, Mônica. Rumo ao Planalto Central, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, Brasília, Revista do Projeto Memória, v. 3, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.mpdft.mp.br/portal/index.php/resumo-historico>> Acesso em: 20 nov. 2016. 17:34.

APÊNDICE

**Questionário aplicado aos servidores envolvidos na implementação do
Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 da Secretaria de Planejamento
Estratégico**

- 1) Como ocorria o Planejamento Estratégico (PE) no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT) antes do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020?
 - a. Como ocorria o processo de levantamento/identificação de necessidade de um planejamento (por demanda? Por decreto?)
 - b. Quais eram os instrumentos utilizados (outra metodologia utilizada? Ferramentas de planejamento? Ferramentas de execução?)
- 2) Quais eram os principais problemas e dificuldades enfrentados?
 - a. As demandas eram bem definidas?
 - b. O planejamento estratégico era alinhado com as diretrizes institucionais? Como ele era analisado?
 - c. Como ocorria o desdobramento do planejamento estratégico para as unidades do MPDFT? Instrumento de coleta de informações?
 - d. Como ocorria a mensuração dos resultados alcançados? (Análise de resultados alcançados x resultados pretendidos?)
 - e. Havia formalização adequada do processo? (Gestão do conhecimento?)
 - f. Havia divulgação adequada desses resultados? (Prestação de contas)
- 3) Como se deu o levantamento da necessidade de uma metodologia de gestão estratégica para o MPDFT?
 - a. Porque o MPDFT precisava de uma metodologia de gestão estratégica?
 - b. Porque foi escolhida a metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*?
 - c. Qual o principal objetivo em implementar uma metodologia como o BSC?
- 4) Como ocorreu o processo de implementação do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020?
- 5) Quais foram as principais dificuldades na implementação desse Projeto?
 - a. Dificuldades técnicas? (Quanto ao conteúdo/metodologia utilizada – BSC)
 - b. Dificuldades comportamentais/interpessoais? (Quanto a equipe interna – MPDFT? Quanto a equipe externa – Consultoria?)
- 6) Sugestões de melhorias?

- 7) Como lidar com a passagem desse conhecimento, em casos de rotatividade de “servidores-chave”, detentores de maior conhecimento do assunto? (Tempo para capacitação adequado? Esse tempo não prejudica a eficiência da conclusão das demandas existentes?)
- 8) Quais desafios acreditam enfrentar?